

2 Definitiorische Grundlagen

Im vorliegenden Kapitel werden die grundlegenden Begriffe der Arbeit definiert und von verwandten Begriffen abgegrenzt (vgl. Abschnitt 1.2 Forschungsfragen 1 und 2). Kapitel 2 trägt damit zur Erreichung des ersten Ziels nämlich der Aufbereitung wissenschaftlicher Erkenntnisse zur impliziten Mitarbeiterführung bei (vgl. Abschnitt 1.2). Zunächst wird in Abschnitt 2.1 ein Überblick über die Definitionen des Begriffs Führung und implizite Führung im organisationalen und interkulturellen Kontext gegeben. Anschließend werden verschiedene Definitionen der Landeskultur dargestellt und diverse Ansätze zu den Kulturdimensionen vorgestellt (vgl. Abschnitt 2.3).

2.1 Führung im organisationalen Kontext

In diesem Abschnitt wird zunächst der Begriff der Führung im organisationalen Kontext diskutiert. Darauf aufbauend werden in Abschnitt 2.1.1 die wahrgenommene Führung und in Abschnitt 2.1.2 die implizite Führung eingeführt. Ein kurzer Einblick in die implizite Führung im interkulturellen Kontext kommt zum Abschluss in Abschnitt 2.1.3. Diese Abschnitte dienen somit der Beantwortung des ersten Teils der Forschungsfrage 1.

Führung ist ein Thema, mit der sich die Menschheit schon seit Jahrhunderten beschäftigt und die ihre Aktualität immer noch nicht verloren hat (Bass 1981; Yukl 2010). In der Literatur gibt es über 5.000 Arbeiten, die Führung in verschiedenen Kontexten und Forschungsrichtungen untersuchen und definieren (Bass 1981). Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die *Führung im organisationalen Kontext*. Ziel dabei ist die Veranschaulichung des Einflusses der impliziten Führung von lokalen Mitarbeitern auf ihr Verhalten. Einige ausgewählte Definitionen für die Führung im organisationalen Kontext sind in Tabelle 2-1 zusammengeführt.

Wie aus Tabelle 2-1 ersichtlich, sind unterschiedliche Definitionen von Führung im organisationalen Kontext vorhanden. Grundsätzlich wird die Führung aus zwei Perspektiven betrachtet:

- aus der Perspektive der Führungskraft und
- aus der Perspektive der Geführten.

Bei der *ersten Perspektive* ist die Führungskraft eine Person, die mithilfe verschiedener Ressourcen die Geführten für die Erreichung bestimmter Ziele beeinflusst und motiviert. Diese Perspektive wird als *Prozess der Beeinflussung* zusammengefasst (vgl. Tabelle 2-1). Bei der *zweiten Perspektive* wird die Führungskraft durch die Geführten entweder als Führungskraft

oder als Nicht-Führungskraft wahrgenommen (vgl. Tabelle 2-1). Dieser *Prozess der Wahrnehmung* hat einen Einfluss auf die Akzeptanz der Führungskraft durch die Geführten.

Tabelle 2-1: Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Führung im organisationalen Kontext“

Quelle	Definition
<i>Führung im organisationalen Kontext</i>	
<i>Prozess der Beeinflussung</i>	
Burns (1978), S. 18	„Leadership is exercised when persons [...] mobilize [...] institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers“.
Chemers (2000), S. 27	„[...] leadership is defined as a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task“.
Den Hartog et al. (1997), S. 389	„[...] leadership is defined as: The ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members“.
Yukl (2010), S. 26	„Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives“.
<i>Prozess der Wahrnehmung</i>	
Holmberg/Åkerblom (2006), S. 313	Leadership is „[...] the outcome of social-cognitive processes whereby people label individuals as leaders on basis of the degree of fit between the leader's behaviours and their own implicit leadership theory“.
Lord/Maher (1993), S. 11	„[...] we define leadership as the process of being perceived by others as a leader“.

Allgemein ist das Umschreiben und das Abgrenzen des Begriffs Führung aufgrund der Vielzahl von Definitionen eine schwierige Angelegenheit (Steinle 1995). In der herrschenden Literatur wird Führung daher entsprechend der forschungsbezogenen Perspektive und Fragestellung definiert (Yukl 2010).

Dieser Aussage folgend, wird in der vorliegenden Arbeit die Definition von Lord und Maher (1993, S. 11) für die Führung im organisationalen Kontext herangezogen: *Führung ist „[...] the process of being perceived by others as a leader“.*

Aus der Definition von Lord und Maher (1993) wird deutlich, dass Führung nicht nur von der Person, die sich selbst als Führungskraft sieht und verhält, abhängt, sondern auch von den Personen bestimmt wird, die diese „Führungskraft“ wahrnehmen und beobachten. Demnach ist Führung ein kognitiver Prozess, in der die beobachtenden Personen (in diesem Fall die Geführten) ihre individuelle Vorstellung von einer idealen impliziten Führungskraft und ihre Wahrnehmung von der aktuellen Führungskraft vergleichen. Entsprechend des Vergleichsergebnisses kann entschieden werden, ob die betrachtete Person eine Führungskraft ist oder

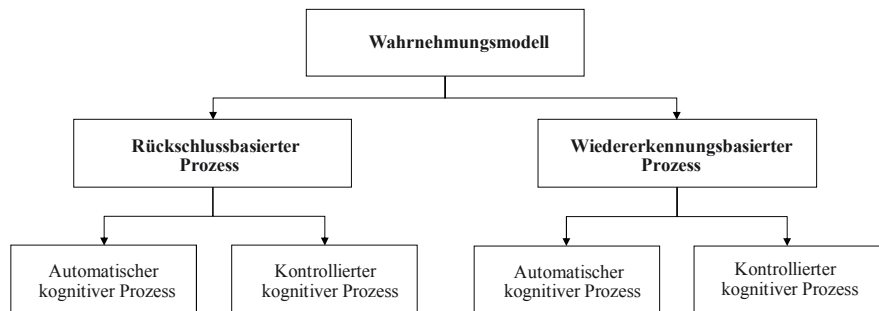
nicht (Holmberg/Åkerblom 2006). Insgesamt ist die Bestätigung einer Führungskraft als solche von großer Bedeutung, weil „recognized as a leader will gain social power and influence“ (Shaw 1990, S. 628).

Zwei weitere Begriffe, die in der Erläuterung der Führung im organisationalen Kontext auftauchen, müssen erklärt werden: die wahrgenommene Führung und die implizite Führung. Diese zwei Begriffe sind Hauptbestandteile des Vergleichsprozesses der impliziten Führungstheorie von Lord und Kollegen (1985; vgl. Abschnitt 4.3.2). Die wahrgenommene Führung und die implizite Führung werden im Folgenden näher erläutert (vgl. Abschnitt 2.1.1 und Abschnitt 2.1.2).

2.1.1 Wahrgenommene Führung im organisationalen Kontext

In der Literatur wird die wahrgenommene Führung bzw. der Prozess der Wahrnehmung mithilfe des *Wahrnehmungsmodells* bzw. des *Informationsverarbeitungsmodells* beschrieben (Lord/Maher 1993). Das Modell stellt dar, wie und wodurch Wahrnehmungen entstehen können. Grundsätzlich wird zwischen dem *rückschlussbasierten* (inference-based) und dem *wiedererkennungsbasierten* (recognition-based) Prozess unterschieden (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Das Wahrnehmungsmodell (vgl. Lord/Maher 1993)



Sowohl der rückschlussbasierte als auch der wiedererkennungsbasierte Prozess können automatisch oder kontrolliert stattfinden. *Automatische kognitive Prozesse* sind „[...] processes that occur without awareness, without intent, without much effort, and without interference with other cognitive tasks“ (Lord/Maher 1993, S. 33). *Kontrollierte kognitive Prozesse* sind dagegen „[...] processes that require awareness, intent, and effort and that do interfere with other activities“ (Lord/Maher 1993, S. 34).

Bei den *rückschlussbasierten Wahrnehmungsprozessen* werden Informationen, wie zum Beispiel Ereignisse und Leistungsergebnisse einer Person, herangezogen (Shaw 1990). Während bei dem rückschlussbasierten automatischen Wahrnehmungsprozess eine vereinfachte Analyse mithilfe von schnell abrufbaren Informationen durchgeführt wird, werden bei dem rückschlussbasierten kontrollierten Wahrnehmungsprozess umfangreichere Analysen getätigt, die überlegter geschehen als die automatischen Prozesse (Lord/Maher 1993).

Bei den *wiedererkennungsbasierten Wahrnehmungsprozessen* werden dahingegen Verhaltensweisen und Eigenschaften einer Person betrachtet (Shaw 1990). Der wiedererkennungsbasierte automatische Wahrnehmungsprozess tritt auf, wenn die wahrgenommene Person physisch anwesend ist und ihre Eigenschaften und Verhaltensweisen beobachtet werden können. Der wiedererkennungsbasierte kontrollierte Wahrnehmungsprozess tritt hervor, wenn Informationen zu den Verhaltensweisen und den Eigenschaften einer Person durch das soziale Umfeld weitergegeben und kommuniziert werden (Lord/Maher 1993).

Für die vorliegende Arbeit ist der wiedererkennungsbasierte Wahrnehmungsprozess (automatisch und kontrolliert) von Bedeutung. Daher orientiert sich die Arbeit an den Definitionen von Holmberg und Åkerblom (2006) und Lord und Maher (1993) (vgl. Tabelle 2-1), welche die organisationale Führung als Prozess der Wahrnehmung beschreiben. Die *wahrgenommene Führung* wird in der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert (in Anlehnung an Holmberg/Åkerblom 2006; Lord/Maher 1993):

Wahrgenommene Führung ist ein wiedererkennungsbasierter kognitiver Wahrnehmungsprozess, bei der die Eigenschaften und Verhaltensweisen einer potenziellen Führungskraft beobachtet werden.

Die Wahrnehmungen einer Person bzw. des Geführten über eine Führungskraft sind nicht immer objektiv. Sie sind subjektiv und dienen lediglich für die Entscheidung, ob eine Person als Führungskraft oder als Nicht-Führungskraft gesehen wird (Lord/Maher 1993). Wie Kenney und Kollegen in ihrer Arbeit anmerken, liegt Führung „in the eye of the beholder“ (Kenney/Blascovich/Shaver 1994, S. 410).

2.1.2 Implizite Führung im organisationalen Kontext

In der Literatur sind verschiedene Begriffe für die implizite Führung im organisationalen Kontext zu finden. Einige der Begriffe, die mit der impliziten Führung gleichgesetzt werden, sind zum Beispiel Prototypen von Führungskräften, die „Romance of Leadership“ und die charismatische Führung. Im Folgenden wird zuerst die implizite Führung definiert. Danach werden die Begriffe Prototypen, „Romance of Leadership“ und charismatische Führung vorgestellt.

In der Führungsforschung sind verschiedene Definitionen für die *implizite Führung* vorhanden. Einige ausgewählte Definitionen für die implizite Führung sind in Tabelle 2-2 zusammengefasst.

Aus den Definitionen in Tabelle 2-2 wird ersichtlich, dass eine einheitliche Definition des Begriffs implizite Führung nicht vorhanden ist. Die implizite Führung wird entweder als *Wahrnehmungsprozess der Führungskräftemerkmale* (vgl. u. a. Emrich 1999; Hunt/Boal/Sorenson 1990; Schyns/Meindl 2005) oder als *Kategorisierungsprozess anhand von Prototypen* definiert (vgl. Keller 1999; Lord/De Vader/Alliger 1986). Für die vorliegende Arbeit ist die implizite Führung ein Kategorisierungsprozess anhand von Prototypen. Daher orientiert sich die vorliegende Arbeit an der Definition von Lord, De Vader und Alliger (1986) für die implizite Führung, die wie folgt definiert wird (Lord/De Vader/Alliger 1986, S. 403; vgl. Tabelle 2-2):

Implizite Führung „[...] can be classified as prototypes, or ideal instances of leadership“.

Tabelle 2-2: Ausgewählte Definitionen des Begriffs „implizite Führung“

Quelle	Definition
<i>Implizite Führung</i>	
<i>Wahrnehmungsprozess der Führungskräftemerkmale</i>	
Emrich (1999), S. 991	Die implizite Führung von Personen „represent[s] their preconceptions about what leaders are like (traits), what leaders do (behaviors), and what happens as a result of leadership (causality)“.
Epitropaki/Martin (2004), S. 293	Implizite Führung „[...] that is, personal assumptions about the traits and abilities that characterize an ideal business leader“.
Hunt/Boal/Sorenson (1990), S. 42	Implizite Führung „[is] seen as personal constructs used to make judgments about leadership and effective/ineffective leaders or leaders/non-leaders“.
Schyns (2006), S. 188	Implizite Führung „[is] the image others have of the traits and behaviours associated with leadership“.
Schyns/Meindl (2005), S. 21	Implizite Führung ist „the image that a person has of a leader in general, or of an effective leader“.
<i>Kategorisierungsprozess anhand von Prototypen</i>	
Keller (1999), S. 590	Implizite Führung „[...] can be classified as prototypes, or ideal instances of leadership“.
Lord/De Vader/Alliger (1986), S. 403	Implizite Führung „[is] simply a type of category system“.

Das Bild von einer Führung setzt sich aus den erwarteten Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Führungskraft zusammen. Dieses Bild ist eine Art Kategorie bzw. Prototyp, das bereits im Gedächtnis der Mitarbeiter vorhanden ist. Für den Vergleichsprozess wird der Prototyp einer idealen Führungskraft aus dem Gedächtnis abgerufen. Entsprechend des Ergebnisses

des Vergleichsprozesses kann entschieden werden, ob die wahrgenommene Person eine ideale Führung ist oder nicht.

Die *Prototypen* von Führungskräften beinhalten Informationen über erwartete Verhaltensweisen und Eigenschaften von Führungskräften. Dabei können verschiedene Prototypen von Führungskräften im Gedächtnis von Personen vorhanden sein (Epitropaki/Martin 2005; MacDonald/Sulsky/Brown 2008). Zum Beispiel werden von organisationalen Führungskräften unterschiedliche Eigenschaften und Verhaltensweisen erwartet als von religiösen Führungskräften. Weiterhin ist eine Unterteilung der Prototypen für Führungskräfte in allgemein, positiv bzw. sympathisch, negativ bzw. unsympathisch oder ideal möglich (Schyns/Schilling 2011). In der Literatur gibt es unterschiedliche Definitionen zu dem Begriff Prototyp. In Tabelle 2-3 sind ausgewählte Definitionen zu dem Begriff Prototyp zu finden.

Tabelle 2-3: Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Prototyp“

Quelle	Definition
<i>Prototyp</i>	
Den Hartog et al. (1999), S. 226	„A prototype can be conceived as a collection of characteristic traits or attributes“.
Lord (1985), S. 93	„Prototypes are abstractions of the most widely shared features or attributes of category members“.
Lord/Foti/De Vader (1984), S. 346	„A prototype is operationally defined in terms of peoples’ judgments about how well attributes fit with categories“.
Hunt/Boal/Sorenson (1990), S. 42	„[...] prototypes [are] ‘best exemplars’ [...]“.

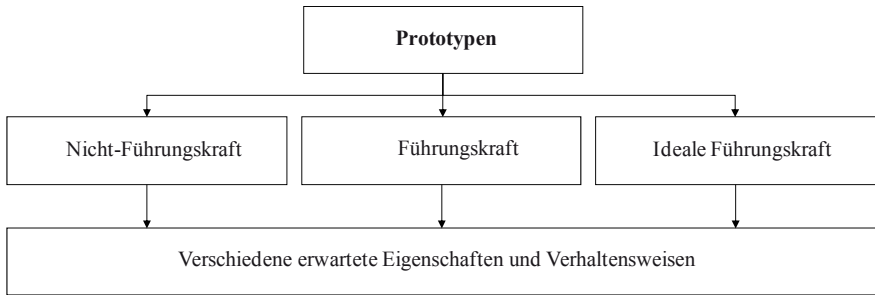
Die Definitionen in Tabelle 2-3 unterscheiden sich in einigen Punkten. Während Lord (1985) die Prototypen als Kategorien betrachtet, definieren Hunt und Kollegen (1990) Prototypen als beste Exemplare von einem Objekt. Die vorliegende Arbeit orientiert sich aufgrund der unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Prototyp an der Definition von Den Hartog und Kollegen (1999, S. 226):

„A prototype can be conceived as a collection of characteristic traits or attributes“.

Aus dieser Definition ist ersichtlich, dass der Prototyp nicht immer der impliziten Führungskraft entspricht. Der Prototyp ist ein beispielhaftes Bild für ein Objekt und hält für die Kategorisierung dieses Objektes Informationen bereit. Beispielhafte Objekte, mit denen Prototypen im Führungskontext gleichgesetzt werden können, sind die Nicht-Führungskraft, die Führungskraft oder die ideale Führungskraft. Die Nicht-Führungskraft ist in diesem Kontext eine Person, die sich als Führungskraft darstellt, aber von anderen Personen nicht als Führungskraft identifiziert wird. Die Informationen für die Einteilung der Objekte in bestimmte Kategorien können Eigenschaften und Verhaltensweisen sein, die von einer Nicht-Führungskraft, Führungskraft oder idealen Führungskraft erwartet werden. Einige der Eigenschaften oder

Verhaltensweisen eines Objektes können für mehrere Objekte gleichzeitig gelten (vgl. Abbildung 2-2).

Abbildung 2-2: Überblick beispielhafter Kategorien von Prototypen



Neben den Prototypen wird der Begriff „Romance of Leadership“ häufig mit der impliziten Führung gleichgesetzt (Felfe/Petersen 2007; Schyns/Felfe/Blank 2007). Die „Romance of Leadership“ wurde von Meindl und Kollegen in den 1980er Jahren entwickelt (Meindl/Ehrlich/Duckerich 1985). Das Konzept basiert auf der Annahme, dass die Mitarbeiter den Glauben haben, dass Führungskräfte für das Erreichen und Nicht-Erreichen von Unternehmenszielen und das Funktionieren und Nicht-Funktionieren von unternehmensbezogenen Systemen verantwortlich sind (Meind/Ehrlich 1987). Neben diesen situationsbedingten Faktoren spielen auch individuelle Faktoren, wie zum Beispiel die persönliche Neigung des Mitarbeiters für eine Romantisierung, bei der „Romance of Leadership“ eine wichtige Rolle (Felfe/Petersen 2007). In Tabelle 2-4 sind einige Definitionen zu „Romance of Leadership“ zusammengefasst.

Tabelle 2-4: Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Romance of Leadership“

Quelle	Definition
<i>Romance of Leadership</i>	
Felfe/Petersen (2007), S. 2	„The romance of leadership can be regarded as a specific implicit leadership [...] that emphasizes an outstanding role of leaders for organizational success or failure“.
Felfe/Petersen (2007), S. 4	„Romance of leadership can be defined as the tendency to view leadership as the most important factor for the success or failure of organizations“.
Schyns/Kroon/Moors (2007), S. 774	„[...] romance of leadership is regarded as a specific conceptualisation of implicit leadership [...]“.

Wie die Definitionen zu dem Begriff „Romance of Leadership“ deutlich machen, wird mit „Romance of Leadership“ nur eine Teilmenge der impliziten bzw. idealen Führung repräsentiert.

tiert. Die Definition beinhaltet die Einschränkung, dass die Führungskraft für den Erfolg oder den Misserfolg des Unternehmens oder das Funktionieren oder Nicht-Funktionieren von bestimmten unternehmensbezogenen Systemen verantwortlich ist. Im Vergleich dazu, muss die ideale Führung aber für den Einzelnen nicht unbedingt die erfolgs- oder misserfolgsbringende Person sein. Zwar wird von einer idealen Führung ebenfalls erwartet, dass sie erfolgsbringend oder erfolgsfördernd ist. Trotzdem wird sie nicht nur auf diese Eigenschaften reduziert. Daher wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff „Romance of Leadership“ nicht mit der idealen bzw. impliziten Führung gleichgesetzt.

In der Literatur werden von einer Führungskraft und von einer idealen Führungskraft verschiedene Eigenschaften und Verhaltensweisen erwartet. Während von einer Führungskraft erwartet wird, dass diese engagiert ist und die Mitarbeiter gerecht behandelt, wird von einer idealen Führung zusätzliche Eigenschaften, wie zum Beispiel Einfühlungsvermögen und Charisma, erwartet (Gerstner/Day 1994; Offermann/Kennedy/Wirtz 1994). Die Eigenschaften und Verhaltensweisen, die von einer idealen Führung erwartet werden, unterscheiden sich von Studie zu Studie. Die einzige Eigenschaft, die in allen Studien und Führungskräftekalen abgefragt wird, ist Charisma (Bass/Riggio 2006; Bass 1997). Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der herrschenden Literatur und zieht Charisma bzw. die charismatische Führung im Zusammenhang mit der impliziten Führung heran.

Das Konzept der *charismatischen Führung* wird in unterschiedlichen Arbeiten vorgestellt und diskutiert. Diese sind

- der eigenschaftsorientierte Ansatz der charismatischen Führung von House (1977),
- der attributionstheoretische Ansatz der charismatischen Führung von Conger und Kanungo (1987) und
- der transformationale Ansatz der charismatischen Führung von Bass (1985).

House (1977) befasst sich in seinem *eigenschaftsorientierten Ansatz der charismatischen Führung* mit den Eigenschaften und den Verhaltensweisen der charismatischen Führung und ihre Einflussnahme auf die Geführten. Eine charismatische Führungskraft soll dabei *Eigenschaften*, wie zum Beispiel Dominanz, Selbstbewusstsein, Einflussstreben, aufweisen (Conger 1999). Als *Verhaltensweisen* werden insbesondere die Beschreibung von Werten und Visionen, das Setzen von Zielen und die Selbstdarstellung erfolgreichen und kompetenten charismatischen Personen zugeschrieben. Die Eigenschaften der Führungskraft haben dabei einen Einfluss auf das Verhalten der Führungskraft selbst und auf das Verhalten der Geführten. Durch die Wahrnehmung der Verhaltensweisen und Eigenschaften der Führungskraft entwickeln die Geführten u. a. Vertrauen in ihre Führungskraft, eifern dieser nach und wollen selbst höhere Ziele erreichen (Hentze/Kammel/Lindert 1997). Die Auswirkungen der Eigenschaften

und Verhaltensweisen der Führungskraft auf die Geführten werden zum ersten Mal durch House (1977) in einem Bezugsrahmen als *Prozess der Einflussnahme* zusammengefasst (Conger 1999; Hentze/Kammel/Lindert 1997).

Die wesentlichen zwei Beiträge dieser Theorie sind zum einen die Darstellung der charismatischen Führungstheorie in einem Bezugsrahmen anhand von Eigenschaften und Verhaltensweisen. Zum anderen die Betrachtung verschiedener Gruppen und Einflussfaktoren, wie zum Beispiel die charismatische Führungskraft, die Geführten und die situativen Rahmenbedingungen (Conger 1999). Hauptkritikpunkt an der eigenschaftsorientierten Theorie der charismatischen Führung ist, dass eine umfassende empirische Überprüfung der Annahmen nicht stattgefunden hat (Hentze/Kammel/Lindert 1997).

Conger und Kanungo (1987) befassen sich in dem *attributionstheoretischen Ansatz der charismatischen Führung* mit der Attribution der Geführten und den Verhaltensweisen der charismatischen Führungskraft. Unter der *Attribution der Geführten* wird die Identifikation einer Führungskraft als charismatisch oder nicht-charismatisch verstanden, bei der die Geführten anhand von Beobachtungen der Führungskräfte-Verhaltensweisen diese Entscheidung treffen. Eine charismatische Führungskraft muss dabei nicht alle typischen Verhaltensweisen einer charismatischen Führungskraft aufweisen. Einige der Verhaltensweisen reichen aus, um die Führungskraft als charismatisch zu definieren. Diese Verhaltensweisen sind u. a. das Befürworten von Visionen, die kritische Betrachtung des Status quo, das innovative und ungewöhnliche Vorgehen für die Erreichung von Zielen und Visionen (Conger/Kanungo 1987).

Der wesentliche Beitrag des attributionstheoretischen Ansatzes der charismatischen Führung ist die Idee, dass die Attribution der Geführten eine wichtige Rolle bei der Identifizierung einer charismatischen Führungskraft spielt. Der Hauptkritikpunkt an dieser Theorie ist, dass diese auf schwachen explorativen Untersuchungen basiert, in denen ein Vergleich zwischen charismatischen und nicht-charismatischen Führungskräften durchgeführt wird (Hentze/Kammel/Lindert 1997).

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf den *transformationalen Ansatz der charismatischen Führung* von Bass (1985), auch transformationale charismatische Führung genannt, da diese als der repräsentativste Ansatz unter den Ansätzen der charismatischen Führung aufgefasst wird und zudem empirisch überprüft ist (Dorfman 1996).

Die transformationale charismatische Führung basiert auf der *transaktionalen/transformationalen Führungstheorie* von Bass (1985). Gemäß dieser Theorie können Mitarbeiter auf zwei verschiedene Arten motiviert werden (Dorfman 1996). Diese zwei unterschiedlichen Motivationsarten sind zum einen die transaktionale und zum anderen die transformationale Führung.

Die *transaktionale Führung* stellt eine Art Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dar (Bass/Riggio 2006; Stock-Homburg/Özbek-Potthoff 2011). Bei dieser Austauschbeziehung wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie ihre Aufgaben zufriedenstellend bis sehr gut erledigen, um dann durch die Führungskraft für das Ergebnis ihrer Tätigkeit belohnt zu werden. Sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter streben somit eine Nutzenmaximierung an. Die transaktionale Führung setzt sich aus der bedingten Verstärkung (contingent rewards) und dem Management-by-Exception zusammen (Bass 1985; Bycio/Hackett/Allen 1995). Unter der bedingten Verstärkung wird „the degree to which the leader provides reinforcement in return for appropriate follower behavior“ verstanden (Bycio/Hackett/Allen 1995, S. 468). Das Management-by-Exception stellt wiederum die Führung dar, die sich nur einmischt oder zur Verfügung steht, wenn bei der Erledigung der Aufgaben Probleme oder Fehler entstehen (Bycio/Hackett/Allen 1995). D. h. das Management-by-Exception greift nur ein, um helfend oder korrigierend beizustehen.

Die *transformationale Führung* ist eine Erweiterung der transaktionalen Führung (Bass/Riggio 2006). Diese Führung hat zum Ziel, Mitarbeiter durch Inspiration, Herausforderung und Unterstützung zu motivieren, um gemeinsame Ziele mit der Führungskraft, dem Team oder dem Unternehmen zu erreichen (Bass/Riggio 2006). Die Mitarbeiter werden so geführt, dass sie aus Überzeugung ihre Ziele erreichen. Die transformationale Führung setzt sich aus den vier I's zusammen: dem idealisierten Einfluss bzw. dem charismatischen Verhalten (idealized influence/charismatic behavior), der inspirierenden Motivation (inspirational motivation), der intellektuellen Stimulierung (intellectual stimulation) und der individualisierten Wertschätzung (individualized consideration) (Bass 1985; Bass/Riggio 2006). Der *idealisierte Einfluss* bzw. das *charismatische Verhalten* der Führungskraft dient den Mitarbeitern als Vorbildfunktion. Die Mitarbeiter sollen dadurch ihre Führungskraft bewundern und respektieren und ihr vertrauen. Durch die *inspirierende Motivation* sollen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren und inspirieren, so dass diese Teamgeist, Optimismus und Enthusiasmus entwickeln können. Die Führungskräfte sollen durch die *intellektuelle Stimulierung* ihrer Mitarbeiter deren Kreativität, Innovativität und Problemlösungsfähigkeit fördern. Mithilfe der *individualisierten Wertschätzung* werden die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter ermittelt und entsprechend ihrer Potenziale entwickelt und gefördert.

Die transaktionale und die transformationale Führung sind sich ergänzende Konzepte und werden zusammen für die Einflussnahme auf die Mitarbeiter und ihr Verhalten eingesetzt (Oke/Munshi/Walumbwa 2009). Während die transaktionale Führung mithilfe von Rahmenbedingungen eine strukturelle Orientierung für die Mitarbeiter liefert, erweitert die transformationale Führung diese um die Ziele und Visionen der Mitarbeiter und liefert einen ideellen Orientierungsrahmen (Stock-Homburg 2010).



<http://www.springer.com/978-3-658-02232-7>

Implizite Führung im interkulturellen Kontext
Stand der Forschung, Erweiterung der Theorie und
empirische Analyse

Özbek-Potthoff, G.

2013, XXI, 181 S. 29 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02232-7